



**XXI Colóquio Internacional de Gestão Universitária**  
Desafios da Gestão da Educação Superior na América Latina e Caribe pós-pandemia:  
Inovação, Integração e Interculturalidade

Cidade de Loja - Equador  
18, 19 e 20 de janeiro de 2023



## **A JORNADA DE TRABALHO DO PROFISSIONAL DOCENTE UNIVERSITÁRIO DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19: *ON* OU *OFF*, DE QUE LADO VOCÊ ESTÁ?**

**JOSE PEREIRA DO CANTO**

Universidade Federal de Santa Catarina

[jpcanto1@gmail.com](mailto:jpcanto1@gmail.com)

### **RESUMO**

A atuação dos docentes nas universidades enfrenta muitos desafios, principalmente nas atuais condições sanitárias, políticas, econômicas e sociais. O objetivo desta pesquisa foi analisar os impactos da jornada de trabalho do profissional docente universitário durante a pandemia da covid-19. Se desenvolveu no dia a dia do seu ambiente de atividades laborais, sendo básica, exploratória e descritiva, por meio das técnicas bibliográfica, documental e levantamento de campo com 9 docentes, com a forma de abordagem do problema por meio de métodos mistos e convergentes. Os resultados apontaram que os impactos causados na vida desse profissional foram não somente danos físicos, causados pelo cansaço e pela excessiva carga horária de trabalho, mas também emocionais e psicológicos capazes de afetar, além dele, também as pessoas próximas ao seu convívio. Concluiu-se que ele nunca esteve num momento *on* ou *off*, mas num *full time*, com excessiva carga de trabalho, a qual que ultrapassara sua jornada normal para muito mais além, e que o tempo para cuidados pessoais, familiares, grupais, psicológicos, etc. foram bastante impactados por essa rotina. E um dos desafios pós-pandemia é manter um ambiente saudável, encorajador e com bons relacionamentos com os gestores e colegas de trabalho.

**Palavras-chave:** Pandemia da Covid-19; professores universitários; carga de trabalho.

## 1. INTRODUÇÃO

A organização, em sentido macro, é burocraticamente organizada, a qual Motta e Bresser Pereira (1986) explicam que está inserida numa burocracia, sendo esta definida como um sistema social em que a divisão do trabalho é sistemática e coerentemente realizada para atingir seus objetivos, sempre buscando economicidade. Enquanto isso, a abordagem do gerencialismo teve sua concepção na teoria administrativa moderna, trazendo para os administradores públicos a linguagem e ferramentas da administração privada (SECCHI, 2009). Isso vai ao encontro do que se propõe o “*managerialism*”, descrito por Meyer e Meyer Junior (2013), que tem como finalidade a maior racionalização na gestão e de maiores e melhores resultados.

Para Guimarães (2000) a nova administração pública propõe que as organizações públicas se tornem flexíveis e empreendedoras através da busca da eficiência e da qualidade dos serviços públicos, sendo necessária uma nova cultura de gestão. Essa cultura se traduz em modelos de gestão pública, tais como: de eficiência, downsizing e a descentralização, em busca da excelência e, por fim, a orientação para o serviço público. Para ele esses quatro modelos são convergentes e não excludentes, pois ambos, quando aplicados à administração pública, possuem seu papel. A eficiência propõe a hierarquia e controle (típicos da administração pública), metas e objetivos, registros formais de avaliação de desempenho profissional, grande ênfase na racionalidade. O *downsizing* e descentralização busca o achatamento da pirâmide organizacional e, conseqüentemente, menor amplitude de controle, maior flexibilidade e, também, ênfase na racionalidade. A busca da excelência é, inicialmente, o objetivo de qualquer organização, sendo o modelo mais acentuado, pois a mudança e a inovação é seu enfoque principal. De certa forma, rejeita a racionalidade e busca processos mais humanos e de cultura organizacional. E a orientação para o serviço público possui com objetivo principal a excelência dos serviços públicos, com ênfase na qualidade e no custo-benefício. Dessa forma, é possível observar que, para a administração pública, esses modelos seguem uma tendência que vai da racionalidade economicista e burocrática, da qual se propõe a eficiência, à valorização da cidadania, a que se propõe a orientação para o serviço público (GUIMARÃES, 2000).

Nesse contexto, a pandemia da Covid-19 trouxe duas situações ou estados<sup>i</sup> para a vida do profissional docente das universidades pertencentes à administração pública, as quais, para esta pesquisa, denominamos de ON: online, com as diversas atividades, sejam em aulas síncronas, sejam em reuniões, participação em bancas ou outras eventos de frente a uma tela (de computador, smartphone, tablet, etc.); e o OFF: mesmo não estando em modo síncrono, mas atuando nos bastidores em diversas atividades, adquirindo novas ou utilizando as competências (conhecimentos, habilidades - tecnológicas, design educacional e instrucional, etc., - atitudes - comportamentais) para enfrentar os desafios propostos. E ainda, um terceiro estado, o Full time: com grande carga de trabalho, ultrapassando sua jornada de trabalho normal, de 40 horas semanais para muito mais além. Ou seja, quando não está ON, está OFF. E o tempo para cuidados pessoais, familiares, grupais, psicológicos etc. foram impactados por essa rotina, diferente da de antes da pandemia? Para compreender melhor esse contexto e responder a isso se fez necessário descrever o contexto da universidade como organização complexa, o perfil do profissional docente universitário, o ambiente organizacional em que se deu a pesquisa e por fim o cenário atual e, assim, analisar quais os impactos da jornada de trabalho do profissional docente universitário durante a pandemia da Covid-19 na sua vida profissional.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção está dividida em outras quatro subseções: a organização universidade e a gestão universitária (2.1), o profissional docente universitário (2.2), ambiente organizacional: a Comissão Própria de Avaliação (CPA) da Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE (2.3) e, por fim, o cenário atual da pandemia (2.4).

## 2.1 A ORGANIZAÇÃO UNIVERSIDADE E A GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A universidade, em alguns momentos é vista como a própria sociedade, como o lugar de formação e de liberdade acadêmica, que permite o diálogo, a comunicação e a socialização (PERARDT; BURIGO; 2016), em outros, como o pilar da sociedade, sendo um lugar privilegiado e pluridisciplinar (BOSCO, 2017). Isso é retrato de um contexto histórico que perpassa por muitos séculos, pois o surgimento das primeiras instituições de ensino ou educação superior - universidades - remonta à idade média, por volta do século V, na Grécia antiga, mas somente durante os séculos XII - em Bolonha, Itália, como uma associação de estudantes - e XIII - em Paris, França, como de mestres - que surgem essas instituições de forma organizadas, cuja herança que se extrai é a consagração do conhecimento. Isso demonstra, portanto, que a organização universitária é secular, estável e duradoura, e tem como atividade principal a “formação de estudiosos e a continuidade da tradição de aprendizagem e investigação” (HASKINS, 2015, p. 25).

Isso, de forma geral, é o que deveria ser, como essência da docência na universidade a formação (CHAUI, 2003), contudo, numa sociedade em desenvolvimento é possível que haja visões diferentes que, de um lado, se enxerga a universidade como um instrumento de transformação social e, de outro, como um avanço constante do conhecimento pautado na pesquisa básica e aplicada que deve dar retorno ou respostas aos problemas da sociedade (MARQUES, 1994).

Chauí (2003) defende a universidade pública como uma instituição social, a qual é a expressão da estrutura e funcionamento da sociedade, devendo ser pública e laica, ter autonomia do saber, e que é onde a democracia e democratização do saber são inseparáveis, mas que essa instituição, diferenciada e autônoma, só é possível num estado democrático e republicano. E que a sociedade é seu princípio normativo e valorativo, mas que ao ser relegada à organização ou entidade operacional, devido à reforma do estado, ao atribuir à educação como serviço não essencial, ou seja, como um serviço e não mais como um direito, dessa forma, podendo ser privado ou privatizado, sua operacionalização se torna inerente ao capitalismo, dessa forma, desaparecendo a essência da docência, a formação.

A docência é uma das profissões mais nobres, mas ao transformar o aluno em cliente, o professor passou a ser um mero prestador de serviços, sendo avaliado seu desempenho para tanto, subtraindo a sua essência, e transformando-o em um animador de auditório, por conseguinte, o ensino-aprendizagem se tornou em consumo-satisfação (ALCADIPANI, 2011). Isso vai ao encontro do que já havia mencionado Chauí (2003) ao criticar o Estado por sua complacência ao radicar a educação a um serviço, o que faz com que o gerencialismo ganhe destaque dentro dos espaços de educação superior. Isso é tão visível que a lógica adotada nos últimos anos é a da eficiência e da produtividade, ao passo que, na promulgação da Constituição Federal de 1988, o ensino deveria ser ministrado com base nos princípios da liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber, assim como o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas. Por seu turno, a educação tem como papel garantir o pleno desenvolvimento da pessoa, para que possa exercer sua cidadania (BRASIL, 1988).

Essa ideia de eficiência ganhou destaque com a emenda constitucional 19 ao posicioná-la como princípio regente da Administração Pública (BRASIL, 1998) o que desvelou ainda mais as práticas gerenciais advindas dos modelos taylorista-fordista da administração clássica do início do século XX que, por sua vez, seriam aplicadas às universidades com a lógica de controle por meio de produção acadêmica e com ranqueamento daquelas com maior produtividade que, por conseguinte, a reflexão, a formação e o desenvolvimento intelectual dos estudantes são visualizados em tabela de números (ALCADIPANI, 2011). Isso é reflexo desse princípio, além do estabelecimento do sistema nacional de avaliação da educação superior, das metas 12 e 13 elencadas no plano nacional de educação, vigente até 2024 e, também, das normas mais recentes sobre regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação (BRASIL, 2004; 2014; 2017)

Nesse contexto, em estudos organizacionais, a universidade pode ser vista como uma organização que, apesar de seu ambiente complexo, faz parte de um sistema com agrupamento de pessoas que desempenham papéis a fim de alcançar objetivos. Esse sistema busca transformar recursos (materiais, financeiros, tecnológicos, etc.) em serviços para a sociedade. Já a administração (ou gestão) está relacionada ao planejamento, a organização, a liderança, a execução e o controle, pois o propósito maior da administração é de tomar decisões sobre recursos e objetivos. Nesse escopo, dentre outros, se admite que é um trabalho de pessoas, ou seja, pessoas que dirigem uma organização (MOTTA; VASCONCELOS, 2011; SCHERMERHORN JR., 2011; BERGUE, 2020; MAXIMIANO, 2021).

Na Administração Pública brasileira, a universidade é situada como uma entidade autárquica especial. Faz parte da administração pública indireta, atua de forma descentralizada, portanto, é fruto de uma descentralização. Possui personalidade jurídica própria, autonomia administrativa, autonomia de gestão financeira e patrimonial. Além disso, goza de autonomia didático-científica, e atende ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, conforme Constituição Federal do Brasil de 1988, em seu art. 207. Sua atuação é sob supervisão ministerial do Ministério da Educação (MEC), este, por sua vez, um órgão da administração direta, não possuindo personalidade jurídica própria, sendo vinculado à União. Neste aspecto, cabe ressaltar que a universidade não está hierarquicamente subordinada a ele, até porque no seu caso não cabe hierarquia, mas responder ao órgão sob tutela ministerial ou administrativa, o qual fiscaliza sua atuação quanto a sua finalidade, sendo ela regulada, supervisionada e avaliada na forma da lei (BRASIL, 1967; 1996, 1988, 2017).

Em que pese o arcabouço legal do qual a universidade brasileira está intrincada, Schlickmann (2013, p. 54), ao alinhar as teorias organizacionais com esse arcabouço, trouxe discussões a respeito da administração universitária como um campo científico das teorias organizacionais e propôs uma concepção a fim de atender à ‘organização universidade’, ao sintetizá-la como um “processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros das organizações de educação superior, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir seus objetivos”.

Dessa forma, a gestão universitária em geral, é realizada por pessoas (trabalhadores) que fazem parte de um sistema social maior que transforma recursos em serviços para a sociedade. E em particular, ao modelo brasileiro de gestão, não se pode saltar aos olhos que esse processo de transformação permeia o ensino, a pesquisa e a extensão com o principal objetivo a formação dos atuais e futuros estudantes para que a pesquisa e o desenvolvimento da sociedade perpetuem.

## 2.2 O PROFISSIONAL DOCENTE UNIVERSITÁRIO

Ao analisar o contexto da universidade e a gestão universitária é possível perceber que as pessoas desempenham o papel principal. A sua estrutura peculiar enaltece ainda mais o papel dos profissionais que nela laboram, com destaque especial para os docentes, os quais constituem o núcleo central no processo formativo.

Antes de tudo, possuem características pessoais diversas, assim como formações, as quais os caracterizam como médicos, engenheiros, advogados, economistas, etc., o que realça suas capacidades, especialidades e processo formativo para, por fim, ascender ao magistério. Neste sentido, é preciso analisar o profissional docente universitário sob diversas perspectivas ou dimensões, tais como: profissional, pessoal e administrativa (ZABALZA, 2004). Portanto, é preciso conhecer o seu perfil, a sua jornada, seu encarecimento e suas competências.

Zabalza (2004) explica que na dimensão profissional, dentre outras, estão as exigências para um retorno esperado, a construção de sua identidade e como ocorre essa construção, assim como a formação inicial e continuada, além dos direitos e deveres para o exercício da profissão. A dimensão pessoal contempla aspectos da vida pessoal (sexo, idade, condição social, etc.) e do exercício individual e grupal da profissão (*burnout*<sup>ii</sup>, estresse, desmotivação, etc.), além da satisfação ou insatisfação no e com o trabalho. Por fim, a dimensão administrativa está relacionada a questões burocráticas e processuais inerentes aos contratos de trabalho, tais como: a admissão, promoção, carga horária, etc. (ZABALZA, 2004).

O perfil, a jornada e o encarecimento do profissional docente universitário brasileiro, em específico no setor público, estão dispostos no arcabouço legal, que vai desde os dispositivos gerais da carta maior, perpassando pelas orientações da lei de diretrizes e bases (LDB), aos mais específicos do plano de cargos, carreiras e salários insculpidos na lei nº 12.772/2013. Além disso, existem diversos regramentos infralegais, como decretos, instruções normativas e portarias que regem os passos desse profissional (BRASIL, 1988; 1996; 2013).

O perfil do profissional pesquisado aqui diz respeito ao professor do magistério superior, servidor público, ingressante na universidade por meio de concurso público de provas e títulos, conforme prevê a lei 8.112 de 1990 (BRASIL, 1990; 2013).

A respeito disso, o professor do magistério superior da universidade tem seu encarecimento estruturado em classes de A à E, denominações de auxiliar, assistente, adjunto, associado, titular e titular-livre, e níveis para cada classe e denominações. Além disso, sua carga horária de trabalho para a qual é contratado não se confunde com sua carga horária-aula, uma vez que são permitidos os contratos com jornadas parciais de 20 horas, ou integrais de 40 horas semanais, ou ainda, com dedicação exclusiva. Nestes últimos casos, à jornada integral de 40 horas é permitida uma dedicação sem exclusividade à instituição, podendo, inclusive, laborar em outra instituição pública, conforme prevê a emenda constitucional 19 de 1998, desde que haja compatibilidade de horário; ao contrário da dedicação exclusiva, em que o docente deve se dedicar exclusivamente ao desempenho das suas funções no ensino, pesquisa, extensão e gestão institucional com seu vínculo empregatício numa única universidade (BRASIL, 1998; 2013). Quanto a sua jornada de trabalho no que diz respeito à carga horária em sala de aula, o docente da universidade pública, segundo a LDB, é de, no mínimo, oito horas-aulas semanais. (BRASIL, 1996)

A LDB ainda prevê a valorização do profissional docente por meio de, dentre outros descritos no plano de cargos, o aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com

licenciamento periódico remunerado para esse fim; período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho; além de condições adequadas de trabalho (BRASIL, 1996). Esses aspectos foram bastante impactados no período da pandemia da covid-19, principalmente, quanto a sua função formativa, em que pese a missão institucional da universidade esteja intrinsecamente ligada à formação e da geração do conhecimento, as demandas e expectativas dos indivíduos e da sociedade fez com que o profissional docente se mostrasse polivalente, flexível e com capacidade de adaptação a diversas situações (ZABALZA, 2004).

Isso está ligado à sua dimensão pessoal, pois “os professores ensinam tanto pelo que sabem como pelo que são” (ZABALZA, 2004, p. 131), e o que eles são, sentem ou vivem são desconsiderados quando diz respeito ao nível de qualidade do ensino, mesmo que essa qualidade seja um processo dinâmico e em constante evolução. Nesse contexto, as variáveis que promovam a qualidade de vida e a satisfação pela atividade laboral são necessárias, não somente por conta das exigências impostas, mas sobretudo, a fim de evitar ou neutralizar os efeitos da desmotivação e *burnout*, uma vez que, apesar de parecer uma atividade simples, a docência está em contato com um constante desgaste pessoal e, por vezes, frustrações atinentes à profissão (ZABALZA, 2004).

Às exigências impostas, não somente pela sociedade, mas também pelo próprio profissional docente para continuar firme em sua jornada, o faz buscar adquirir ou aperfeiçoar novas competências. Esse conflito consigo mesmo, de que é capaz de maximizar o que já era produzido, numa autoexploração pelo desempenho superior faz com que o profissional seja o explorador e, ao mesmo tempo, explorado. O agressor e a vítima são a mesma pessoa. Isso é o retrato de uma sociedade do desempenho que acarreta adoecimentos psíquicos (HAN, 2017).

Essa busca incessante por desempenho superior é inerente ao indivíduo, mas puxada pelas organizações, principalmente pela necessidade de atingir seus objetivos estratégicos, dos quais são mensurados por diversos indicadores. Nesse contexto, envolve o que alguns autores denominam de competência: a competência individual (MC CLELLAND, 1973), a grupal (LE BOTERF, 1999), a essencial ou da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990); com um propósito, a eficácia.

Alguns autores integram essas associações de competência - individual, grupal, essencial - como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que, quando postas em práticas, concebem um desempenho superior que agrega valor social ao indivíduo e econômico à organização GUIMARÃES (2000); GUIMARÃES *et al.* (2001); BRANDÃO; BAHRY (2005); FLEURY; FLEURY (2001); FISHER *et al.* (2009); CARBONE *et al.* (2016), DUTRA (2016).

Além das competências necessárias e inerentes à própria docência, o profissional docente em seu contexto de gestão institucional, deve possuir ou aprimorar algumas habilidades. A essas habilidades, Katz (1974) as chamou de técnica, humana e conceitual. A técnica envolve conhecimento especializado, capacidade analítica, facilidade com manuseio de ferramentas e técnicas específicas. É ser proficiente num tipo específico de atividade, particularmente uma envolvendo métodos, processos, procedimentos ou técnicas. A humana, ao contrário da técnica, envolve a capacidade de trabalhar com pessoas de forma cooperativa, respeitando e entendendo as percepções individuais e grupais sobre diversas perspectivas, seja quanto a atitudes, crenças ou suposições. É a capacidade de comunicar e criar uma atmosfera de aprovação, além da sensibilidade e empatia com os outros. E por fim, a conceitual, exprime a capacidade de enxergar as coisas de forma holística, ou seja, como um todo. É reconhecer numa organização, especificamente na universidade, por exemplo, as

diversas funções dos sistemas e processos que possuem relação com outras partes relacionadas (interdepartamental e interorganizacionais) (KATZ, 1974).

Dessa forma, as competências e habilidades - antes necessárias e adquiridas para o desempenho do profissional docente na universidade pública brasileira -, desse profissional para o contexto presencial, precisaram ser complementadas ou aprimoradas durante a pandemia, a qual exigiu, além das pressões da sociedade, que ele reinventasse sua forma de trabalho.

### 2.3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL: A CPA DA UFRPE

A existência da Comissão Própria de Avaliação (CPA) nas instituições de ensino superior atende à exigência da legislação a qual instituiu o sistema nacional de avaliação da educação superior (SINAES), que congrega a avaliação das instituições de educação superior (AVALIES), a avaliação dos cursos de graduação (ACG) e o exame nacional de desempenho dos estudantes (ENADE). Nessa perspectiva, a CPA integra a AVALIES que, por sua vez, contempla os processos de avaliação externa e avaliação interna ou, conforme conhecida pela comunidade universitária, de autoavaliação. Este processo diz respeito ao autoconhecimento da instituição de ensino superior (IES) conduzido pela CPA, mas que envolve todos os atores que atuam na instituição, a fim de analisar as atividades acadêmicas desenvolvidas (BRASIL, 2004; INEP, 2014).

Na UFRPE, esse processo ocorre de forma participativa e democrática, a partir de ações de mobilização e sensibilização, que contam com múltiplas estratégias de divulgação entre os diversos setores e segmentos da instituição. Esse formato adotado pela CPA atenta-se, ainda, à necessidade de ampliar e fortalecer a relação entre os processos de avaliação e os processos de planejamento institucional através de formações para todos os segmentos da comunidade acadêmica envolvidos na autoavaliação (CANTO; SANTANA; BRASILEIRO, 2020, p. 102)

A CPA da UFRPE é composta por trinta e dois membros, mais um integrante que coordena os trabalhos de autoavaliação, uma vez que a legislação delegou essa composição e regulamentação às IES, desde que seja composta por membros dos segmentos da comunidade universitária - docentes, discentes e técnicos -, e comunidade externa - sociedade civil organizada. De acordo com o seu regimento interno vigente, a CPA possui em sua estrutura a presidência (coordenação), sendo ocupada por um docente; dezesseis membros na unidade central (campus sede), sendo quatro em cada segmento; e unidades acadêmicas de Garanhuns (UAG), de Serra Talhada (UAST), do Cabo de Santo Agostinho (UACSA) e da Educação a Distância e Tecnologia (UAEADTec, com um membro de cada segmento, perfazendo, portanto, quatro membros em cada unidade e dezesseis na sede (UFRPE, 2018).

### 2.4 CENÁRIO ATUAL DA PANDEMIA

A pandemia da Covid-19 afetou a estrutura de toda a sociedade, principalmente, segundo Santos (2020), as mulheres, os trabalhadores precários, informais, ditos autônomos, os trabalhadores da rua, os sem-abrigo ou populações de rua, os moradores nas periferias pobres das cidades, favelas, barricadas, *slums*, caniço, etc., os internados em campos de internamento para refugiados, imigrantes indocumentados ou populações deslocadas internamente, os deficientes, e os idosos. A esse estrato social, ele chama de a sul da quarentena para explicar que, embora uma pandemia atinja a todos, alguns grupos são mais prejudicados. E que sul, não é uma referência a espaço geográfico, mas a um espaço-tempo político, social e cultural. “É a metáfora do sofrimento humano injusto causado pela exploração capitalista, pela discriminação racial e pela discriminação sexual” (SANTOS,

2020, p. 15). Isso vai ao encontro do que Leher (2020) apregoa de que a pandemia, embora impacte a todas as pessoas, afeta mais, em termos de mortalidade, as de classe social inferior, incluindo as pretas, pardas, etc.

Além desse retrato, com a pandemia da covid-19, vieram diversas restrições, dentre elas, o de convívio social, prevalecendo o não contato com outras pessoas, e com a complexidade da universidade, e diante das medidas sanitárias impostas pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e pelas autoridades sanitárias brasileiras, foi imposta uma nova realidade às Instituições de Ensino Superior (IES), não somente durante a crise sanitária, mas para os próximos anos (GUSSO et al, 2020).

Diante disso, alguns ajustes foram realizados na atuação dos profissionais docentes da CPA da UFRPE no processo de autoavaliação institucional “não somente quanto à questão da implementação da tecnologia em todo seu processo, mas, sobretudo, à mudança de cultura [ou adaptação à ela] do tradicional para o digital” (CANTO; SANTANA; BRASILEIRO, 2020, p. 103). Ou seja, as ferramentas de ensino, o contato social, sua desenvoltura em sala de aula, antes utilizados, precisaram ser repensados ou reestruturados a fim de atender essa nova realidade – com o distanciamento social.

### 3. METODOLOGIA

Tomando como referência os respectivos objetivos da pesquisa, em termos metodológicos, quanto aos fins, ela pode ser caracterizada como básica, por reunir um conjunto de estudos a respeito de determinado tema, sem preocupação com seus possíveis benefícios; quanto ao nível ou propósitos mais gerais, exploratória, por proporcionar maior familiaridade com o problema, o que fez necessário o levantamento de bibliografias de autores clássicos e contemporâneos a fim verificar convergências e divergências sobre o tema, e, descritiva, pela sua característica de descrever uma determinada população ou fenômenos (GIL, 2018, 2019).

Nesse contexto, esta pesquisa se propôs a analisar os impactos da jornada de trabalho do profissional docente universitário durante a pandemia da covid-19 na sua vida profissional. Para isso, foram elencados cinco objetivos específicos a fim de explorar o antes e depois da pandemia da covid-19, a saber: identificar o perfil do profissional docente universitário; verificar as atividades exercidas pelo profissional docente durante sua jornada de trabalho; analisar o perfil e a rotina do profissional docente; descrever quais competências necessárias para aplicação na prática do trabalho; e por fim, evidenciar os impactos causados na vida do profissional docente universitário pela jornada de trabalho durante a pandemia da covid-19.

Em relação aos meios ou métodos empregados para a consecução dos objetivos da pesquisa foram utilizadas técnicas tais como: a pesquisa bibliográfica, com a apresentação e revisão dos conceitos pertinentes ao tema; documental, por meio de análises de documentos da instituição e do ambiente organizacional pesquisados e normas legais; e o levantamento de campo (*survey*), que consiste na interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, selecionados num universo de pesquisa.

Quanto ao referencial teórico, foram utilizadas bibliografias de autores clássicos e contemporâneos quanto ao tema, além de uma pesquisa em algumas bases de dados a respeito do tema organização universidade e gestão universidade, o profissional docente universitário, e cenário atual da pandemia. As principais referências utilizadas, por tema, estão dispostas no Quadro 1 – Conteúdo e principais referências utilizadas

**Quadro 1** – Conteúdo e principais referências utilizadas



Conteúdo	Principais referências utilizadas
Organização universidade e gestão universitária	MARQUES (1994); CHAUI (2003); (ALCADIPANI, 2011); MOTTA; VASCONCELOS (2011); SCHERMERHORN JR. (2011); SCHLICKMANN (2013); (HASKINS, 2015); (PERARDT; BURIGO, 2016); (BOSCO, 2017); BERGUE (2020); MAXIMIANO (2021).
O profissional docente universitário	MCCLELLAND (1973); KATZ (1974); PRAHALAD; HAMEL (1990); LE BOTERF (1995); GUIMARÃES (2000); GUIMARÃES <i>et al.</i> (2001); BRANDÃO; BAHRY (2005); FLEURY; FLEURY (2001); ZABALZA (2004); FISHER <i>et al.</i> (2009); CARBONE <i>et al.</i> (2016); DUTRA (2016); HAN (2017).
Cenário atual da pandemia	SANTOS (2020); (GUSSO <i>et al.</i> , 2020); LEHER (2020); (CANTO; SANTANA; BRASILEIRO, 2020)

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Ainda quanto aos métodos, no que diz respeito à forma de abordagem do problema ou natureza dos dados, se utilizou de métodos mistos e convergentes, uma vez que se procurou aprofundar o entendimento sobre o tema e a fim de validar os resultados encontrados, além de ser mais adequados para investigação de fenômenos contemporâneos, visando aliar as vantagens da coleta e análise de dados tanto quantitativos (amostragem representativa, quantificação, generalização) quanto qualitativos (pequenas amostras, profundidade). Dessa forma, os dados foram coletados a partir do ambiente natural (levantamento), por meio de questionários estruturados aplicados aos sujeitos da pesquisa e analisados sob o enfoque indutivo; as percepções dos sujeitos consultados obtidas através de questionários foram analisadas qualitativamente, com vistas a validação de modelos teóricos (GIL, 2018, 2019; MARCONI; LAKATOS 2019).

### 3.1. DESCRIÇÃO DOS MÉTODOS EMPREGADOS

#### 3.1.1. Universo e amostragem

No universo da pesquisa, laboram aproximadamente 1.068 docentes<sup>iii</sup>, destes, alguns laboram, também, no ambiente organizacional da CPA da UFRPE, comissão regularmente instituída por força de lei, sendo eles escolhidos e eleitos democraticamente e nomeados pela reitoria. Essa comissão é composta por 32 membros, sendo docentes, discentes, técnicos e sociedade civil, distribuídos por suas unidades acadêmicas e pela unidade central (sede). A fim de garantir heterogeneidade e balanceamento da pesquisa foram estabelecidos alguns critérios (C), tais como: atuação na comissão no último ano (C1); contemplar todas as unidades acadêmicas e campus central (sede) (C2); contemplar perfis do sexo masculino e feminino (C3). Dessa forma, ao atender todos os critérios, chegou-se à amostra como pode ser visualizado na Tabela 1 - Amostra após aplicação dos critérios da pesquisa.

Tabela 1 - Amostra após aplicação dos critérios da pesquisa

Distribuição por unidade	C1		C2		C3		Respondentes	
Sede	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%
USACA	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%
UAST	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%
UAG	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%
UAEADTec	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Assim, se observa que nove docentes que atuaram na CPA da UFRPE no período da pandemia, sendo 8 deles membros, distribuídos da seguinte forma: Sede, 5; UACSA, 1; UAST, 1; UAG, 1; UAEADTec, 1; e coordenação da comissão lotada na sede. Destaca-se que, embora a UAG - atualmente Universidade Federal do Agreste de Pernambuco (UFAPE) - não faça mais parte da estrutura da comissão, o regimento interno ainda estava vigente, o qual integrava essa unidade acadêmica. Ademais, durante o período pandêmico, houve participação dos membros nas suas reuniões ordinárias.

### 3.1.2. Sujeitos, coleta e análise de dados, e limitações do estudo

Para coleta de dados, foi elaborado um questionário estruturado com questões fechadas e abertas e subdividido por categorias de análises, tais como: perfil do profissional docente; jornada de trabalho; carreira; competências; e por fim, sobre qualidade de vida. Ao total, foram 38 perguntas que abordaram desde a ciência em participar da pesquisa ao desejo de receber os seus resultados.

De posse do questionário para coleta de dados, a partir da seleção da amostra, foram contactados por aplicativo de mensagem os (as) docentes, conforme critérios estabelecidos, para responder ao questionário eletrônico disponibilizado a concessão de uma entrevista (em formato remoto) até determinada data. Pelo não retorno por parte de alguns contactados, foi realizado o reenvio de uma nova solicitação de resposta ao questionário. Desses (as) nove docentes contactados (as), todos aceitaram e responderam. Portanto, 100% dos qualificados responderam à pesquisa.

De posse das respostas, foram realizadas as análises dos dados e informações e apresentados na seção 4, apresentação dos resultados e discussões, desta pesquisa. A análise de conteúdo demonstrou-se ser o melhor caminho, pois requer análise de forma sistemática e objetiva das respostas dos questionários, em alguns casos com descrição literal, noutros, com interpretação. Neste caso, se fez “necessário recorrer a teorias” (BARDIN, 2016, p. 68) e discussão para melhor compreensão. Já a análise quantitativa se pautou na aplicação da estatística descritiva básica, principalmente nas questões fechadas do questionário. As categorias analisadas estão apresentadas no Quadro 2 - Categorias de análise de conteúdo sobre o profissional docente.

**Quadro 2** - Categorias de análise de conteúdo sobre o profissional docente

● Perfil
● Jornada de trabalho
● Carreira
● Competências
● Qualidade de vida

**Fonte:** Dados da pesquisa (2021).

Por fim, algumas limitações que podem ser descritas no que diz respeito à amostra se concentram em apenas um ambiente organizacional da universidade, embora com sujeitos dispersos geograficamente, conforme descrição dos critérios da amostra que, por conseguinte, ela pode não retratar a universidade de forma geral, o que caracteriza uma lacuna para estudos futuros.

## 4. RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados e as discussões a respeito do tema. Está distribuída pelas subseções sobre perfil do profissional docente (4.1), sua jornada de trabalho (4.2), sua carreira na universidade (4.3), as competências necessárias e as adquiridas para o exercício da profissão durante a pandemia da Covid-19 (4.4) e, por fim, questões relacionadas à qualidade de vida dos profissionais docentes (4.5). Por se tratar do período da pandemia da covid-19, algumas informações são relacionadas ao espaço-tempo, destacado no decorrer da metodologia.

#### 4.1. PERFIL DO PROFISSIONAL DOCENTE

O perfil dos profissionais docentes participantes desta pesquisa são 67% do sexo feminino e 33% do masculino, com faixa etária entre 35 e 55 anos; 44% são casados e 44% solteiros, e outros 11% convivem com companheiro (a). Embora solteiros, metade desse público possui ao menos um filho, enquanto os casados, todos possuem ao menos um filho. Esses pais afirmaram dar atenção aos filhos de média (33%) a alta (67%). Em relação às tarefas do lar, 89% afirmaram que realizam tais tarefas, embora que não haja regularidade de rotina diária, e que há divisão dessas tarefas com o(a) cônjuge ou companheiro(a).

#### 4.2. JORNADA DE TRABALHO DO PROFISSIONAL DOCENTE

Todos os profissionais pesquisados possuem carga horária na instituição com dedicação exclusiva, a qual é subdividida em atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão. No ensino de graduação, 44% deles possuem carga horária entre 10 a 15 horas semanais; 33% com 5 a 10 horas; e com 15 horas ou mais, e com até 5 horas, 11% respectivamente. Todos afirmaram ser orientadores de discentes da graduação, tendo 1 a 5 orientandos, 56%; e com 5 a 10 orientandos somam 44%. Em relação à pesquisa, apenas 22% dos docentes atuavam no ensino da pós-graduação stricto sensu. Em que pese essa baixa atuação, 56% deles eram orientadores de 1 a 5 discentes da pós-graduação stricto sensu; e 89% participam de grupos de pesquisa, sendo 33% deles titulares desses grupos. Com relação à extensão, 67% eles tinham atuação em projetos, dos quais 67% em colaboração, e o restante coordenando-os. Nesse aspecto, apenas 11% deles eram orientadores de 5 a 10 discentes nesses projetos. Quanto às atividades de gestão - as quais incluem-se aquelas de chefia, coordenação, direção, etc., a participação em comissões e em grupos de trabalhos -, apenas 33% atuaram ou atuavam em cargos de chefia ou coordenação; contudo, todos estiveram envolvidos em pelo menos uma comissão, sendo 80% deles, em 5 ou mais. Além disso, 67% também atuaram em entre 2 a 4 grupos de trabalho (GT) sobre temas específicos.

#### 4.3. CARREIRA DO PROFISSIONAL DOCENTE

Quanto a carreira, buscou-se saber a trajetória desses profissionais até chegar aos postos de trabalho atuais, envolvendo tempo de serviço na instituição atual; no serviço público em geral; além de possíveis cargos de gestão anteriormente ocupados. A metade deles estão na instituição atual com tempo entre 5 a 10 anos; 25% entre 10 a 15 anos; e, com até 3 anos, 3 a 5 anos, e 15 anos ou mais, representam 13%, respectivamente. O tempo de serviço público em geral, para 44%, somam 5 a 10 anos; já para 33% deles, 10 a 15 anos. Por fim, entre 3 e 5 anos, e 15 anos ou mais, representam 11%, respectivamente. Se observa, portanto, que a maioria estavam, tanto na instituição atual quando no serviço público em geral há mais de 5 anos.

#### 4.4. COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS E ADQUIRIDAS PELO PROFISSIONAL DOCENTE

Conforme destacado por Katz (1974), que classificou as habilidades duráveis de técnicas, humanas e conceituais, essa subseção buscou conhecer sobre elas, bem como as competências, ou o conjunto de CHA, conforme GUIMARÃES (2000); GUIMARÃES *et al.* (2001); BRANDÃO; BAHRY (2005); FLEURY; FLEURY (2001); FISHER *et al.* (2009); CARBONE *et al.* (2016); DUTRA (2016), adquiridas no período de referência, e as necessárias em suas atividades cotidianas de ensino, pesquisa, extensão ou gestão.

A maioria dos participantes da pesquisa precisou aprender ou se atualizar para o uso de plataformas de reuniões online; de organização e transmissão de vídeos; de criação de artes/design online/offline; e de criação de mapas mentais, trabalhos colaborativos; com destaque para as primeiras, com 78%, conforme mostrado a seguir no Gráfico 1 – competências adquiridas durante a pandemia da Covid-19. Justamente as que a maior parte nunca havia utilizado durante a sua jornada de trabalho presencial.

**Gráfico 1** – competências adquiridas durante a pandemia da Covid-19



**Fonte:** Dados da pesquisa – elaborado pelos autores (2021).

Além das competências elencadas no Gráfico 1 – competências adquiridas durante a pandemia da Covid-19, um dos participantes da pesquisa explicou que “buscando o engajamento, precisei utilizar grupos de *whatsapp*, disponibilizar meu número de celular para as turmas, algo que eu não fazia antes da pandemia”, assim como houve outras ferramentas aprendidas, como o *jamboard*, *mentimeter*, *classroom*, e plataformas de jogos, citadas por alguns dos participantes. Ademais, foi possível observar que algumas habilidades e competências já faziam parte do cotidiano desses profissionais, sejam conceituais, técnicas ou humanas, tais como: capacidade de iniciativa, disciplina e organização, trabalho compartilhado *online*; das quais apenas 11% precisou adquirir ou se atualizar. Por fim, além das competências adquiridas; o restante do percentual diz respeito às competências necessárias ou já possuídas pelos participantes da pesquisa.

#### 4.5. QUALIDADE DE VIDA DO PROFISSIONAL DOCENTE

Nesta categoria de análise, assim como o apontados por Zabalza (2004) e Han (2017) foi observado que houve bastante impacto no período da pandemia da covid-19, somadas às competências e habilidades necessárias e adquiridas destacadas na categoria de análise precedente, as demandas e expectativas dos indivíduos e da sociedade fez com que o profissional docente se mostrasse polivalente, flexível e com capacidade de adaptação a diversas situações, ao continuar firme em sua jornada, buscar adquirir ou aperfeiçoar novas competências, além de maximizar o que já era produzido.

O retrato disso é que o nível de qualidade de vida dos profissionais docentes passou por grande abalo, com destaques para excesso de trabalho, em comparação ao de antes da pandemia, em que 100% tiveram essa percepção de excesso; e 89% para com sensação de exaustão ou esgotamento profissional (exemplos: exaustão extrema, estresse e esgotamento físico resultante de situações de trabalho). A maioria teve o emocional abalado, sendo que 44% precisaram de apoio psicológico, mas apenas 11%, efetivamente o buscou. Contudo, 78% buscaram apoio de amigos, colegas ou familiares. Ou seja, conforme Han (2017) já destacava, numa autoexploração pelo desempenho superior fez com que o profissional fosse o explorador e, ao mesmo tempo, o explorado. O agressor e a vítima. Retratando, portanto, uma sociedade do desempenho que acarreta adoecimentos psíquicos.

## 5. CONCLUSÃO

Este estudo mostrou o quão complexo é o contexto do profissional docente universitário (elevado ainda mais com a pandemia da covid-19) por meio da análise das dimensões profissional, pessoal e administrativa, a qual revelou que não basta ter as habilidades e competências para sua principal atividade, a formação, em sentido estrito, é preciso ir além, redimensioná-las para atender o cenário vivido.

O perfil do profissional docente universitário identificado foi heterogêneo, com algumas similaridades, mas também com diversas singularidades, por isso não há que generalizar que o impacto da pandemia da covid-19 em sua jornada de trabalho foi o mesmo para todos os participantes da pesquisa. Uma vez que foram verificadas que as atividades exercidas pelo profissional docente durante sua jornada de trabalho antes e depois, também, embora similares, há diversas especificidades, com maior ou menor carga horária efetiva de trabalho, o que significa que o impacto pode não ter sido linear. Ao analisar o perfil e a rotina do profissional docente antes e depois da pandemia da covid-19, constatamos que todos os participantes desta pesquisa estão em ascensão profissional e, portanto, conforme descrito no referencial teórico, o cenário, independente de qual seja, é preciso produtividade para poder, não somente crescer profissionalmente, mas entregar o que é exigido pela sociedade.

A essas entregas, são necessárias competências que, não somente no período pandêmico, mas também em sua vida profissional, elas devem estar num constante desenvolvimento, pois numa sociedade do desempenho é exigido entregar mais do que se espera.

Ficou evidente também que os impactos causados na vida do profissional docente universitário pela jornada de trabalho durante a pandemia da covid-19 tiveram não somente danos físicos, causados pelo cansaço e pela excessiva carga horária de trabalho, mas também emocionais e psicológicos capazes de afetar, além desses profissionais, também as pessoas próximas ao seu convívio.

Portanto, talvez não para todos os participantes, mas para a maioria, nunca estiveram num momento *on* ou *off*, mas num *full time*, com grande carga de trabalho, ultrapassando a carga horária da sua jornada de trabalho para muito mais além, e que o tempo para cuidados pessoais, familiares, grupais, psicológicos etc. foram bastante impactados por essa rotina, diferentemente da de antes da pandemia.

Dentre os desafios pós-pandêmico, acredita-se que um deles é manter um ambiente saudável, encorajador e com bons relacionamentos com os gestores e colegas de trabalho, pois, estudos recentes, principalmente com funcionários da esfera privada, mostraram que gestores e a gestão de pessoas, em seu papel de *staff*, devem promover um ambiente que evite

o que Zenger e Folkman (2022) chamou de ‘*quiet quitting*’ (ou ‘demissão silenciosa’, em português), uma tendência a tendência lançada pela geração Z, a qual trabalhar o mínimo necessário a fim de evitar o *burnout* e resguardar a vida pessoal. E isso, pode impactar, principalmente a esfera privada, mas que as universidades em geral não estão imunes a essa tendência.

Em que pese as limitações dispostas, no que diz respeito análise de apenas um ambiente organizacional da universidade, embora com sujeitos dispersos geograficamente, conforme descrição dos critérios da amostra que, por conseguinte, ela pode não retratar a universidade de forma geral, o que caracteriza uma lacuna para estudos futuros, esta pesquisa pode subsidiar outros estudos abordando esse contexto, o do profissional docente universitário, não somente na Administração Pública federal, mas também nas estaduais e municipais, assim como na esfera privada, além de contar com uma amostra maior.

## REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, Rafael. Academia e a Fábrica de Sardinhas. **Organizações e Sociedade**-Salvador, v. 18, n. 57, p. 345-348, abr.-jun, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11155>. Acesso em: 16 ago. 2021.
- BRASIL. **Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa ... Brasília: Presidência da República, [1967]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm). Acesso em: 16 set. 2022.
- \_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, [1988]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 16 set. 2022.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, [1996]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 16 set. 2022.
- \_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, ... Brasília: Presidência da República, [1998]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm). Acesso em: 16 set. 2022.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES ... Brasília: Presidência da República, [2004]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm). Acesso em: 16 set. 2022.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, [2014]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm). Acesso em: 16 set. 2022.
- \_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação... Brasília: Presidência da República, [2017]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm). Acesso em: 16 set. 2022.
- BERGUE, S.T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- BOSCO, Gian Paolo. A universidade como pilar na produção do conhecimento. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 23, n. 5304, 8 jan. 2017. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/61517>. Acesso em: 1º set. 2021.

CANTO, José Pereira do; SANTANA, Gabriela Pinheiro de; BRASILEIRO, Isabelle Thaís Barbosa. Inovação e transformação digital do processo de autoavaliação da Universidade Federal Rural de Pernambuco durante a pandemia da covid-19. **In: Desafios da autoavaliação institucional: cursos, programas & pandemia.** OLIVEIRA, I. C. P.; GONÇALVES FILHO, C. A. P.; CANTO, J. P. - 1. ed. Recife: EDUFRPE, 2021.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, n. 24, p. 5-15, set.-dez. 2003. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782003000300002>

DUTRA, Joel Souza. Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Tradução: Luís, Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p.8-15, jan-mar, 2001. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>

\_\_\_\_\_; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n.2, p. 179-194, abr-jun, 2005.

FISCHER, T. M. D. et al. Competências na gestão intercultural: desafios para aprendizagem e qualificação. In: 33º ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 19 a 23 de setembro. **Anais...** São Paulo: EnANPAD, p. 1-16, 2009. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/45/EOR2210.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/45/EOR2210.pdf). Acesso em: 26 mai. 2021.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, p. 183-196, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. - São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** [2. Reimpr.]. – 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2018.

GUIMARÃES, T. A. et al. Forecasting core competencies in an R&D environment. **R&D Management**, Oxford, v. 31, n. 3, p. 249-255, jul, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00213>

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, p. 125 a 140, 1 jan. 2000.

GUSSO, H, L. et al, Ensino superior em tempos de pandemia: diretrizes à gestão universitária. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 41, e238957, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/ES.238957>

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do Cansaço.** Tradução: Enio Paulo Giachini; 2. ed. ampliada. Petrópolis - RJ: Vozes, 2017

HASKINS, Charles Homer. 1870-1937. **A ascensão das universidades.** Tradução: Nilton Ribeiro; Balneário Camboriú, SC: Livraria Danúbio Editora, 2015.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. **Nota Técnica INEP/DAES/CONAES N° 065**, 2014. Disponível em: [https://www.ifsc.edu.br/documents/23504/127267/NotaTecnicaINEP\\_CONAESn065\\_2014.pdf/08bc927e-ba0e-e2a8-7a73-c3e97582d458](https://www.ifsc.edu.br/documents/23504/127267/NotaTecnicaINEP_CONAESn065_2014.pdf/08bc927e-ba0e-e2a8-7a73-c3e97582d458). Acesso em: 08 set. 2021.

KATZ, Robert L. Skills of an Effective Administrator. **Harvard Business Review**. September, 1974. Disponível em: <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>. Acesso em 07 set. 2021.

LEHER, Roberto. In: O FUTURO em tempos de pandemia: A Universidade em Tempos de Pandemia. Realização de Universidade Federal de Brasília. [S.L]: Unbtv, 2020. (134 min.), son., color. Série Ciclo de Debates - O Futuro Em Tempos de Pandemia: VIDA, SOCIEDADE E CIÊNCIA. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=aoKZk9FXbVI>. Acesso em: 07 set. 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. - [3. reimpr.]. – São Paulo: Atlas, 2019.

MARQUES, Gil da Costa. Reflexões sobre a universidade pública. In: OPINIÃO, jornal Folha de São Paulo. São Paulo, 1994. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1994/7/15/painel/1.html>. Acesso em: 07 set. 2021.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. – [3. Reimpr.]. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

MEYER, B.; MEYER JUNIOR, V. “Managerialism” na Gestão Universitária: uma análise de suas manifestações em uma instituição empresarial. **GUAL - Revista Gestão Universitária na América Latina**. Florianópolis, v. 6, n. 3, setembro de 2013. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n3p1>

MOTTA, Fernando C. Prestes; BRESSER PEREIRA, Luiz C. Introdução à organização burocrática. 7ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PERARDT, Susany; BURIGO, Carla Cristina Dutra. A concepção de universidade e a inter-relação com o processo da gestão universitária. **Revista FAE**, Curitiba, v. 19, n. 1, p. 80-93, jan.-jun. 2016. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/90>. Acesso em: 16 ago. 2021.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A cruel pedagogia do vírus**. Coimbra: Almedina, 2020.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **RAP: Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: vol. 43, n. 2, p. 347-69, mar.-abr., 2009.

SCHERMERHORN JR., John R. **Administração**. Tradução: Mário Persona; revisão técnica: Sandra Regina Holanda Mariano. 8. ed. [Reimpr.]. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

VARELLA BRUNA. Maria Helena, **A síndrome de Burnout**. (?). Disponível em: <https://drauziovarella.uol.com.br/doencas-e-sintomas/sindrome-de-burnout-esgotamento-profissional/>. Acesso em: 08 set. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UFRPE. **Resolução nº 114, de agosto de 2018**. Aprova reformulação do Regimento Interno da Comissão Própria de Avaliação – CPA da Universidade Federal Rural de Pernambuco. Disponível em: <http://cpa.ufrpe.br/sites/cpa.ufrpe.br/files/REGIMENTO%20INTERNO%20DA%20CPA%20%282018%29.pdf>. Acesso em: 08 de set. 2021.

ZABALZA, Miguel A. **O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas**. Tradução: Ernani Rosa; Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZENGER, Jack; FOLKMAN, Joseph. Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees. **Harvard Business Review**. 2022. Disponível em: <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>. Acesso em 13 set. 2022.

<sup>i</sup> Este trocadilho “ON ou OFF (ligado ou desligado): de que lado você está” foi utilizado para compreender se realmente houve esses momentos na vida do profissional docente durante a pandemia da covid19.

<sup>ii</sup> A síndrome de *burnout* é um distúrbio psíquico caracterizado pelo estado de tensão emocional e estresse provocados por condições de trabalho desgastantes. Professores e policiais estão entre as classes mais atingidas (VARELLA BRUNA. Maria Helena,?). Disponível em: <https://drauziovarella.uol.com.br/doencas-e-sintomas/sindrome-de-burnout-esgotamento-profissional/>. Acesso em: 08 set. 2021.

<sup>iii</sup> Dados do relatório de gestão 2020 da instituição.